

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**PROPUESTA PARA LA REESTRUCTURACIÓN DEL ÁREA DE
SELECCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE
LA EMPRESA RECOVER S.A**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERIA COMERCIAL**

MARÍA FERNANDA TEJADA CHUGÁ

DIRECTORA: EUGENIA MEDINA

QUITO, MAYO 2016

Director

Eugenia Medina

Informantes

Sánchez del Valle Mentor

Torres Rivas José Menelio

Dedicatorias

Dedico mi trabajo de Titulación de Grado a Dios por haberme dado la vida llena de bendiciones y a mis padres quienes me guiaron en todo momento y gracias a ellos he completado un ciclo más en mi vida. Este sueño de muchos que están por venir es gracias a ustedes por motivarme y siempre darme los consejos más sabios para no rendirme, son mi ejemplo a seguir. Todo lo bueno que tengo dentro de mí es gracias a ustedes han hecho de mí una mujer honesta, responsable y ahora profesional. Con su ejemplo y los valores que me han dado desde niña he logrado aplicarlos ahora en mi familia. Los amo mucho.

También quiero dedicarlo a mi esposo Daniel Pozo, quien se ha convertido en parte de mí y es ahora mi compañero de vida, mi mejor amigo y ha sabido apoyarme en las altas y bajas de todo este proceso y de mi vida. Agradezco a Dios por haberte puesto en mi camino y darme la oportunidad que toda mujer desea, el ser madre. TE AMO MI AMOR.

A mi hermana Verito por ser un ejemplo en mi vida y mi mejor amiga quien ha estado conmigo en mis peores y mejores momentos. Gracias por saberme entender eres una persona increíble. Siempre te daré las gracias por ser como eres con mi hijo y conmigo.

Sobre todo se lo dedico a mi hijo Joaquín, quien vino a revolucionar mi mundo de la mejor manera a inyectarme de felicidad, de amor, se ha convertido en mi motor para seguir adelante, mi guía para tomar las decisiones más correctas gracias a él uno de mis grandes sueños se ha hecho realidad. Te amo hijo mío.

Agradecimientos

Doy las gracias a Dios por haberme permitido llegar hasta aquí, sin la bendición de él no lo hubiera logrado

Agradezco a mis padres Dany y Anita por estar conmigo apoyándome y animándome para salir adelante y haberme inculcado una excelente educación y buenos valores durante toda mi vida. Ahora es mi turno de aplicar todo lo aprendido con mi hijo y mi esposo.

A mi tía Marcia Tejada y Ramoncita quienes me brindaron su ayuda y cuidaron a mi hijo con mucha dedicación y cariño, mientras yo continuaba luchando y persiguiendo este sueño.

A mi directora de tesis Eugenia Medina, quien me ayudó con su experiencia y sus conocimientos para poder realizar un buen trabajo.

A mis profesores, que gracias a ellos puede aprender muchas cosas que de ahora en adelante las ejerceré en mi vida profesional.

Finalmente agradezco a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador por haberme dado la oportunidad de estudiar, ampliar mis conocimientos y ser una profesional.

INDICE

1. ANÁLISIS DE RECOVER, 21

- 1.1 PRESENTACIÓN DE RECOVER, 10
 - 1.1.1 MISIÓN, 10
 - 1.1.2 VISIÓN, 10
 - 1.1.3 VALORES, 10
 - 1.1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, 11
 - 1.1.5 SERVICIOS DE RECOVER, 12
- 1.2 SITUACIÓN ACTUAL DE RECOVER, 12

2. MARCO TEÓRICO, 16

- 2.1 FUNCIONES ACTUALES DEL DEPARTAMENTO DE RRHH, 16
- 2.2 PROCEDIMIENTO ACTUAL PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL, 17
- 2.3 METODOLOGÍA UTILIZADA ACTUALMENTE POR RECOVER PARA SELECCIÓN DEL PERSONAL QUE INGRESA, 18

3. SELECCIÓN POR COMPETENCIAS, 24

- 3.1 DEFINICIÓN DE LAS COMPETENCIAS, 24
- 3.2 COMPETENCIAS APLICABLES EN ESTA EMPRESA, 24
- 3.3 ELABORACIÓN DEL MANUAL DE LAS COMPETENCIAS DE LA EMPRESA RECOVER BASADO EN LOS PERFILES DE PUESTOS LEVANTADOS, 25
 - 3.3.1 COMPETENCIAS REQUERIDAS POR RECOVER, 35
 - 3.3.2 DICCIONARIO, 25
 - 3.3.3 INICIO DEL PROCESO, 28
 - 3.3.4 CREACIÓN DEL PERFIL POR COMPETENCIAS PARA EL CARGO, 28
 - 3.3.5 ANÁLISIS DEL PERSONAL QUE INTEGRA HOY LA ORGANIZACIÓN, 31
 - 3.3.6 DECISIÓN SOBRE REALIZAR O NO UNA BÚSQUEDA INTERNA, 31
 - 3.3.7 FUENTES DE RECLUTAMIENTO EXTERNO, 31
 - 3.3.8 RECEPCIÓN DE APLICACIONES, 31
 - 3.3.9 REVISIÓN DE HOJAS DE VIDA, 32
 - 3.3.10 ENTREVISTAS, 32
 - 3.3.11 EVALUACIONES, 41
 - 3.3.12 FORMACIÓN DE CANDIDATURAS, 45
 - 3.3.13 TRÁMITES DE ADMISIÓN, 47
 - 3.3.14 INFORMES SOBRE FINALISTAS, 47
 - 3.3.15 PRESENTACIÓN DE FINALISTAS, 47

- 3.3.16 NEGOCIACIÓN DE LA OFERTA DE EMPLEO, 48
- 3.4 DEFINICIÓN DE ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO, 48
- 3.5 EVALUACIÓN DEL ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA EN
RELACIÓN A LOS PERFILES DE PUESTOS, 52
- 3.6 ETAPAS PARA REALIZAR UN PERFIL DE PUESTOS
BENEFICIOS DE UN PERFIL DE PUESTOS POR COMPETENCIAS, 53

4. METODOLOGÍA DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS, 54

- 4.1 MEJORES PRÁCTICAS EN METODOLOGÍA PARA EL
RECLUTAMIENTO EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE
PERSONAL, 54
 - 4.1.1 FUENTES DE RECLUTAMIENTO, 54
- 4.2 METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN, 57
 - 4.2.1 PRUEBAS TÉCNICAS, 57
 - 4.2.2 PRUEBAS PSICOMÉTRICAS, 57
 - 4.2.3 ASSESSMENT CENTER, 61
- 4.3 IMPACTO SOBRE LA APLICACIÓN DE LA NUEVA PROPUESTA
APLICADA A RECOVER, 63
- 4.4 DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN MÁS IDÓNEO
PARA LA EMPRESA, 65

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 66

- 5.1 CONCLUSIONES, 66
- 5.2 RECOMENDACIONES, 67

6. BIBLIOGRAFÍA, 69

- 6.1 LIBROS, 69

Resumen ejecutivo

El presente trabajo se realizó con el fin de mejorar el proceso de selección en una empresa en donde presentaba problemas para elegir a sus candidatos, se pretende profundizar sobre la selección en base a competencias, en la actualidad son pocas las empresas que aplican este método. Por este motivo se ha observado que la rotación del personal aumenta porque la selección en muchas ocasiones no toma en cuenta las capacidades y competencias que puede desarrollar el candidato.

Se diseñó un proceso de selección de talento humano basado en competencias en todas las áreas de la empresa de Recover S.A con la finalidad de mejorar el nivel de rendimiento obteniendo recursos de calidad. Se realizó un Perfil en base a competencias el cual será llenado por la persona que solicite al nuevo vacante. Se realizará la búsqueda en base a las competencias que requiera el cargo y la entrevista se realizará en base a a las competencias. La elección del nuevo postulante se realizará en base a los mejores resultados.

Con esta nueva propuesta Recover debe hacer ciertos cambios, el impacto genera inversión de tiempo y mejora en la selección de candidatos. El proceso de selección será más formal, permitiendo que las personas desarrollen sus habilidades y que el rendimiento de su trabajo sea satisfactorio tanto para el empleado como para la empresa. Recover tendrá resultados positivos, debido a que la propuesta se aplica para todos los rangos de la empresa y sin ningún tipo de discriminación.

1. ANÁLISIS DE RECOVER S.A

1.1 PRESENTACIÓN DE RECOVER S.A

1.1.1 Misión

Ofrecer a nuestros clientes soluciones de Contact Center diseñadas a la medida de sus necesidades, con altos estándares de calidad, equipo humano calificado y con el mejor respaldo tecnológico.

1.1.2 Visión

Ser la empresa más reconocida en el Ecuador en la industria de Contact Center contribuyendo a cumplir con los objetivos y demandas del sector financiero - sector comercial.

1.1.3 Valores

El trabajo que realizamos día a día, se sustenta en los siguientes valores:

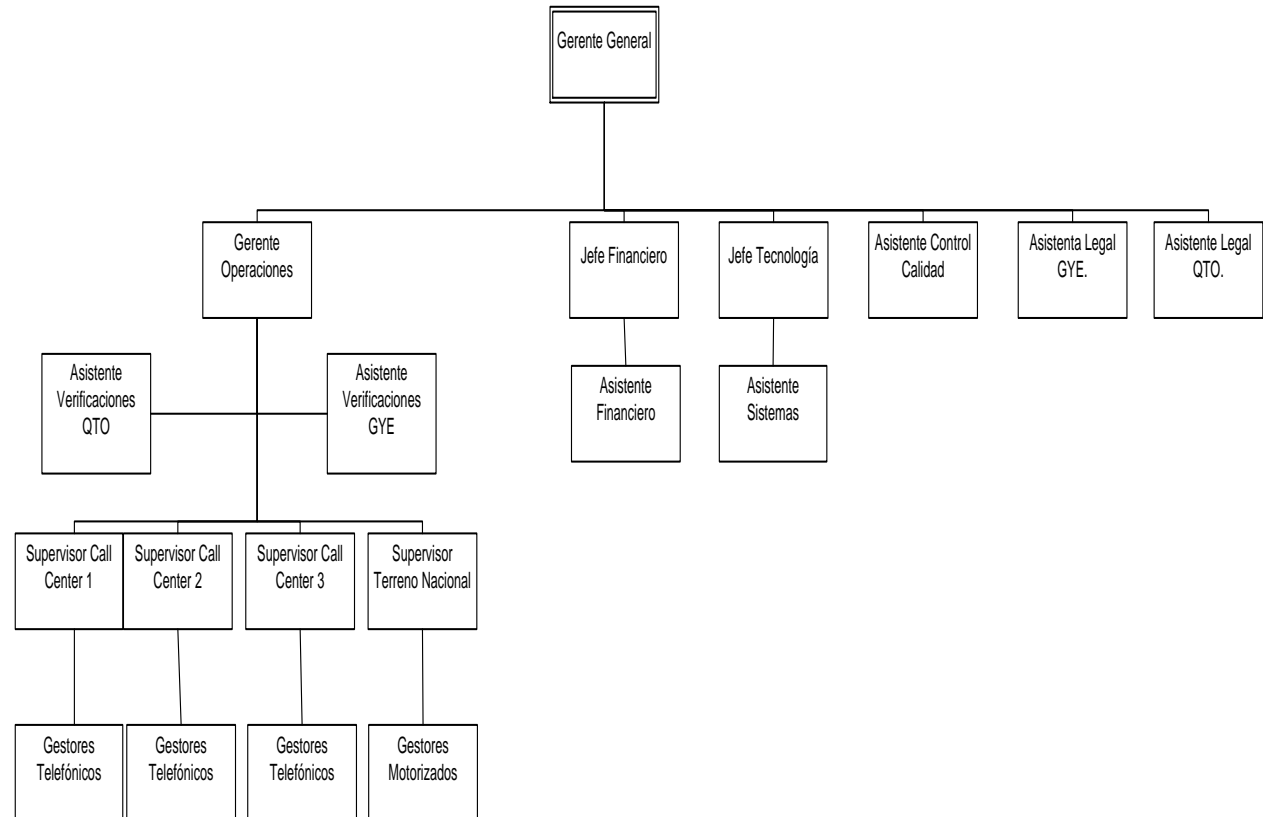
Honestidad

Seguridad

Responsabilidad

Respeto

1.1.4 Estructura Organizacional



Fuente: Recover

Realizado por: Fernanda Tejada

1.1.5 Servicios de RECOVER S.A

Contact Center.- sitio de contacto lógico que permite una masiva comunicación con personas y empresas mediante llamadas Inbound y Outbound, medios masivos, redes sociales, realizando diferentes actividades de negocios por ejemplo, servicio al cliente, atención post venta, información del producto.

Recuperación de cartera.- servicio de cobranza telefónica y de terreno.

Telemercadeo.- servicio de ventas y compras mediante un Call center dotado de personal con alto nivel de experiencia.

Verificación de crédito.- servicio de verificación telefónica y de terreno para aprobaciones de créditos.

1.2 SITUACION ACTUAL DE RECOVER S.A

Actualmente la empresa brinda servicios a varios clientes y su presencia es a nivel nacional, la principal actividad es la recuperación de cartera siendo esta el 90% de los servicios actuales. La empresa siempre busca satisfacer y asesorar a sus clientes y paralelamente la maximización de su utilidad.

La columna vertebral de la empresa es el capital humano y la tecnología de punta. Actualmente cuenta con más de 70 ejecutivos telefónicos y 80 ejecutivos de terreno.

Infraestructura tecnológica Recover

Racks

- 2 Racks MC con Aire Acondicionado incluido, estos racks mantienen a la temperatura adecuada a los equipos y servidores de la empresa.
- Los racks cuentan con supresores de transientes evitando así que los picos de energía puedan hacer daño a los equipos instalados en el rack.

Equipamiento de comunicaciones

- 3 Gateway con las siguientes características:
 - Marca: HYPERMEDIA
 - Capacidad de Chips: 128 chips cada uno
 - Capacidad de Canales: 32 canales cada uno
- 2 Troncales SIP
 - Proveedor: CNT
 - Cantidad de canales: 10 canales cada troncal
- En términos generales podemos decir que contamos con una capacidad de 116 llamadas simultáneas.
- Todas las interconexiones están realizadas sobre switch's administrables Layer 2 HP-1920, garantizando así la velocidad y correcta comunicación entre los equipos de la red.
- Contamos con un cableado estructurado categoría 6.
- Router CISCO que controla las conexiones WIFI dentro de la empresa.

Servidores

- 1 Servidor HP DL360p G8
 - Servidor Active Directory
 - Servidor Virtualizado para sistema contable SAFI
 - Servidor Virtualizado para sistema de Cobranza SYSSGECO y servidor ftp.
- 3 Servidor HP DL380e G8
 - Servidor de Aplicaciones para sistema de telefonía Dragon Suite
 - Servidor de Telefonía para plataforma Dragon Suite
 - Servidor de Telefonía para plataforma Dyalogo
- 1 Servidor de Antivirus Symantec Protection

Seguridad

- Firewall FortiGate
- Licencias de antivirus Symantec

Contingencia

- Como contingencia para el servidor de telefonía contamos con dos plataformas de marcado, con esto si la una falla no detenemos operaciones activando inmediatamente la otra.
- En caso de restricciones de energía eléctrica:
 - UPS 3 Kva para alimentación continua a Rack's
 - UPS 10 Kva para alimentación continua del resto de equipos.
 - Generador eléctrico a diesel de 200 Kva.

- Como contingencia por catástrofes naturales:
 - Contamos con servidores en paralelo en una empresa externa que mantiene nuestra información y servidor de cobranzas en sus cuartos de rack's
 - Podemos acceder al sistema de cobranzas desde cualquier parte del país para poder seguir realizando la cobranza.

2. MARCO TEÓRICO

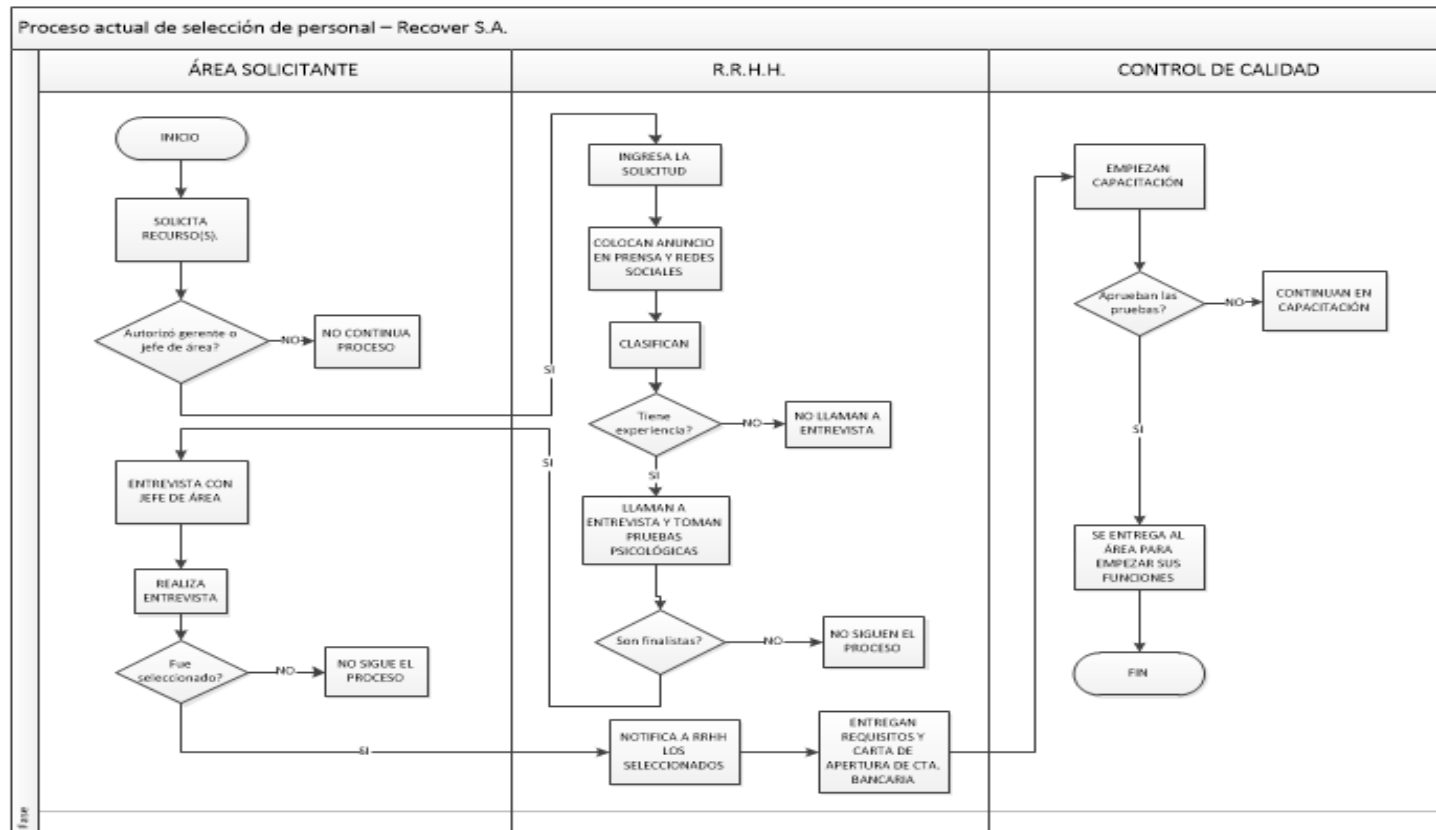
2.1 FUNCIONES ACTUALES DEL DEPARTAMENTO DE RRHH

Proveer de personal calificado para las diferentes áreas de la compañía según sus requerimiento y necesidades, manejo de nómina y pago de la misma en conjunto con el área financiera.

Controlar el nivel de rotación del personal y aseguramiento de un adecuado ambiente laboral.

Calcular los valores a cancelar por concepto de liquidaciones a personal que renuncia o es despedida de la compañía.

2.2 PROCEDIMIENTO ACTUAL PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL



Fuente: Recover

Realizado por: Fernanda Tejada

2.3 METODOLOGÍA UTILIZADA ACTUALMENTE POR RECOVER PARA SELECCIÓN DEL PERSONAL QUE INGRESA.

Recover carece de perfiles de puestos previos para reclutar personal.


Reclutamiento


Recover aplica dos tipos de reclutamientos, interno y externo:


El reclutamiento interno lo utilizan para llenar vacantes de supervisiones, jefaturas y otros asensos.


El reclutamiento externo lo utilizan para seleccionar personal para el cargo de gestores de cobranza u otros cargos operativos.

Evaluación

 =

 =

 =

 =

TOTAL= _____

ESTILO PREDOMINANTE
ESTILO DE APOYO
ESTILO OCASIONAL
ESTILO CASI AUSENTE

Todos tenemos una combinación diferente de estilos de aprendizaje igualmente válidos y efectivos. Esta combinación es dinámica y varía de acuerdo al tipo de trabajo o función que desempeñamos. Existen cuatro estilos de aprendizaje básicos cada uno de ellos tiene características propias y específicas:

Círculo

fuerza	Persona y grupos
funciona para	Integrar y armonizar
objetivos	Involucrarse en cosas importantes y brindar armonía
Pregunta favorita	¿Porque?

Cuadro

fuerza	Crear conceptos y modelos
funciona para	Pensar sobre las cosas
objetivos	Reconocimiento intelectual
pregunta favorita	¿Qué?

Triangulo

fuerza	Aplicación práctica de las ideas y conceptos
funciona para	Ensayando y probando la experiencia
objetivos	Brindar acción a las ideas
pregunta favorita	¿Cómo funciona esto?

Estrella

fuerza	Ideas e innovación
funciona para	Explorar posibilidades
objetivos	Brindar su visión del presente en la línea del lograr seguridad futura.
pregunta favorita	¿Qué tal si?

Las siguientes preguntas están diseñadas para detectar preferencias referentes a su estilo de aprendizaje. Al aprender ¿Cuál opción escribiría mejor? Usando 4, 3, 2,1, llene los espacios en blanco.

4 mejor

3 buena

2 regular

1 mala

1. Soy excelente cuando:

Tomo decisiones realistas _____ Llego a conclusiones precisas
_____ Descubro relaciones ocultas _____ Entiendo los sentimientos
de las personas _____

2. Es más importantes que un ambiente de aprendizaje:

Sea dinámico _____ Te haga pensar _____ Sea colaborativo
_____ Este orientado hacia la tarea _____

3. Aprendo mejor al:

Experimentar y manipular _____ Escuchar y compartir _____
Incluir y explorar _____ Reflexionar y pensar _____

4. La gente me identifica como una persona:

Productiva _____ Creativa _____ Sensible
_____ Lógica _____

5. Una de mis fortalezas:

Mi experiencia al planear _____ Mi entusiasmo _____ Mi
practicidad _____ Mi capacidad de escuchar _____

6. Al aprender, disfruto:

Explorar posibilidades ocultas _____ Organizar ideas _____ Crear relaciones propias _____ Producir resultados _____

7. Me esfuerzo por lograr:

Concepto _____ Precisión _____ Eficiencia _____
Aventura _____

8. Generalmente soy:

Creativo _____ Preciso _____ Decisivo _____
Intuitivo _____

9. Tiendo a ser:

Muy impulsivo _____ Muy sensible _____ Muy ansioso por concluir _____
Muy crítico _____

10. Generalmente soy:

Cooperativo _____ Ordenado _____ Directo _____ Libre _____

11. Los ambientes de aprendizaje deben empatizar:

Sentido común _____ Organizar ideas _____ Crear relaciones propias
_____ Producir resultados _____

12. Estoy más cómodo con la gente que es:

Solitaria _____ Innovador _____ Productiva _____ Racional _____

13. Particularmente tengo fricciones con personas que son:

Rígidas _____ Desorganizadas _____ Indecisas _____ Agresivas _____

14 Generalmente:

Soy estudioso _____ Estoy orientado hacia la gente _____ Tengo los pies
en la tierra _____ Innovador _____

15. Preferiría:

Hacer del mundo _____ Adquirir conocimientos _____ Resolver problemas
_____ Crear nuevas _____

Entrevistas

Las entrevistas las realiza el asistente de RRHH, pero no tienen establecido un formato para realizar las preguntas al encuestado.

Referenciación

Recover no tienen un formato y/o proceso establecido para realizar verificaciones telefónicas; por lo tanto, esta información no la tienen anexada en la documentación del empleado, únicamente en ciertos casos colocan la información de las verificaciones telefónicas a las referencias en las mismas hojas de vida. El asistente de recursos humanos es quien realiza la llamada.

Informe de selección

El departamento de RRHH de Recover, envía un comunicado mediante correo electrónico a la jefatura de área informando de la selección definitiva del personal solicitada.

Cierre del proceso

El departamento de RRHH de Recover cierra su proceso de contratación de personal con la recepción de requisitos, apertura de cuenta bancaria, firma del contrato y afiliación al IESS.

3. SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

3.1 DEFINICIÓN DE LAS COMPETENCIAS

“Es la cantidad y calidad de una determinada característica de personalidad requerida para ocupar un puesto o llevar a cabo exitosamente una gestión”
(Alles M. A., Diccionario de Preguntas Gestión por competencias , 2006)

3.2 COMPETENCIAS APLICABLES EN ESTA EMPRESA

Iniciativa
Orientación al logro (resultados)
Orientación al Servicio al cliente
Trabajo en equipo
Liderazgo
Comunicación
Compromiso
Organización y planificación
Pensamiento analítico
Solución de conflictos
Negociación
Pensamiento estratégico (GG)
Dirección de personas (Supervisor)

Estas competencias se han recomendado en base a la información que proporcionó la firma PwC (pricewaterhousecoopers).

3.3 ELABORACIÓN DEL MANUAL DE COMPETENCIAS DE LA EMPRESA RECOVER BASADO EN LOS PERFILES DE PUESTO LEVANTADOS.

3.3.1 Competencias requeridas por Recover.

Gerentes	Jefaturas y Supervisiones	Operadores y Asistentes
Pensamiento estratégico Liderazgo Organización Solución de conflictos Negociación Autocontrol Innovación Manejo de relaciones de negocios. Pensamiento analítico Orientación a los resultados. Orientación al cliente. Compromiso. Integridad. Adaptabilidad al cambio.	Organización y planificación Negociación Pensamiento analítico Orientación a los resultados. Orientación al cliente. Compromiso. Integridad. Dirección de personas. Adaptabilidad al cambio Trabajo en equipo Confianza en sí mismo. Solución de conflictos.	Orientación a los resultados. Orientación al cliente. Trabajo en equipo Comunicación. Compromiso. Trabajo bajo presión. Integridad.

Elaborado por: Fernanda Tejada

3.3.2 Diccionario

Iniciativa: “Es la predisposición actuar de forma proactiva y no solo pensar lo que hay que hacer en el futuro. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas” (Alles M. A., Gestión por competencias. El diccionario, 2007) (Alles M. A., Diccionario de Preguntas Gestión por competencias , 2006)

Orientación al logro (resultados): “Capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes para poder superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar en la organización” (Alles M. A., Gestión por competencias. El diccionario, 2007) (Alles M. A., Diccionario de Preguntas Gestión por competencias , 2006)

Orientación al Servicio al cliente: “Encaminar sus actos hacia el cliente. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente”. (Alles M. A., Gestión por competencias. El diccionario, 2007) (Alles M. A., Diccionario de Preguntas Gestión por competencias , 2006)

Trabajo en equipo: “Capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y trabajar juntos. Grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos.” (Alles M. A., Gestión por competencias. El diccionario, 2007) (Alles M. A., Diccionario de Preguntas Gestión por competencias , 2006)

Liderazgo: “Habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback integrando las opiniones de otros” (Alles M. A., Gestión por competencias. El diccionario, 2007) (Alles M. A., Diccionario de Preguntas Gestión por competencias , 2006)

Comunicación: “Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. Saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito” (Alles M. A., Gestión por competencias. El diccionario, 2007) (Alles M. A., Diccionario de Preguntas Gestión por competencias , 2006)

Compromiso: “Sentirse obligado con los objetivos de la organización. Apoyar en instrumentar decisiones comprometidas por completo con el logro de objetivos del negocio” (Alles M. A., Gestión por competencias. El diccionario, 2007) (Alles M. A., Diccionario de Preguntas Gestión por competencias , 2006)

Pensamiento analítico: “Capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes, realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre componentes” (Alles M. A., Gestión por competencias. El diccionario, 2007) (Alles M. A., Diccionario de Preguntas Gestión por competencias , 2006)

Solución de conflictos: “Capacidad de idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción del problema” (Alles M. A., Gestión por competencias. El diccionario, 2007) (Alles M. A., Diccionario de Preguntas Gestión por competencias , 2006)

Negociación: “Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación, controlar una discusión utilizando técnicas ganar – ganar, planificando alternativas para hacer los mejores acuerdos” (Alles M. A., Gestión por competencias. El diccionario, 2007) (Alles M. A., Diccionario de Preguntas Gestión por competencias , 2006)

Planificación y organización: “Determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea o proyecto estipulando la acción, los plazos y recursos requeridos” (Alles M. A., Gestión por competencias. El diccionario, 2007) (Alles M. A., Diccionario de Preguntas Gestión por competencias , 2006)

Pensamiento estratégico (GG): “Habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, el FODA de su propia organización. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, realizar alianzas estratégicas, saber cuándo hay que dejar un negocio o reemplazarlo por otro” (Alles M. A., Gestión por competencias. El diccionario, 2007) (Alles M. A., Diccionario de Preguntas Gestión por competencias , 2006)

Dirección de personas (Supervisor): “Esfuerzo constante por mejorar la formación y desarrollo, tanto los personales como los de los demás a partir de un apropiado análisis previo de las necesidades de las personas y de la organización” (Alles M. A., Gestión por competencias. El diccionario, 2007) (Alles M. A., Diccionario de Preguntas Gestión por competencias , 2006)

Trabajo bajo presión: “Habilidad para trabajar con eficacia en situaciones de presión. Responder con desempeño en niveles de alta exigencia” (Alles M. A., Gestión por competencias. El diccionario, 2007) (Alles M. A., Diccionario de Preguntas Gestión por competencias , 2006)

3.3.3 Inicio del proceso.

La Gerencia o Jefatura que tenga un vacante para su área de trabajo, deberá solicitar al responsable de selección de personal la persona adecuada para el cargo solicitado.

La primera fuente de reclutamiento que se investigará es interna, es decir, dentro de Recover para poder ascender o trasladar a empleados.

3.3.4 Creación de perfil por competencias para el cargo.

En el perfil de competencias se describirá los requisitos y las competencias que debe cumplir el vacante.

Perfil por competencias

Búsqueda: Nombre de la posición.
Departamento: Área de la empresa que solicitó la búsqueda
Objetivo de la posición:

Descripción del cargo: Indicar las principales actividades y responsabilidades a realizar
--

Perfil por competencias

Requisitos:

- Empresas en donde tuvo que haber trabajado.
- Funciones
- Experiencia

Educación:

- Secundaria
- Universitaria
- Posgrados

Idiomas: (Indicar el idioma que el cargo exige)

-
-

Disponibilidad para viajar:

- Si ☐
- No ☐

Responsabilidades del cargo: Indicar que tipo de responsabilidad debe ejercer. (Informar,

Colaborar, Controlar, Convencer)

- Superiores
- Colaboradores
- Clientes
- Otros

Perfil por competencias
<p>Competencias requeridas: Indicar el grado requerido para la competencia mencionada.</p> <p>Escala orientativa:</p> <ul style="list-style-type: none">• A: Excelente• B: Muy bueno• C: Bueno• D: mínimo requerido <p>Iniciativa</p> <p>Orientación al logro (resultados)</p> <p>Orientación al Servicio al cliente</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Liderazgo</p> <p>Comunicación</p> <p>Compromiso</p> <p>Organización y planificación</p> <p>Pensamiento analítico</p> <p>Solución de conflictos</p> <p>Negociación</p> <p>Pensamiento estratégico (GG)</p> <p>Dirección de personas (Supervisor)</p> <p>Trabajo bajo presión</p>
<p>Aspectos económicos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Salario: Expresarlo en valores• Comisiones: En caso de cumplir la meta establecida• Beneficios adicionales

Elaborado por: Fernanda Tejada

Fuente: (Alles M. A., Selección por competencias, 2010)

3.3.5 Análisis del personal que integra hoy la organización.

Se enviará vía mail a todos los miembros de la empresa el nuevo cargo a cubrir; para que se pueda presentar algún posible candidato.

3.3.6 Decisión sobre realizar o no una búsqueda interna

El gerente general decidirá si se realiza una búsqueda interna.

3.3.7 Fuentes de reclutamiento externo

Se podrán utilizar métodos de reclutamiento externo como anuncios de prensa, bases de datos de universidades, redes sociales, bases de datos públicas, head hunting, entre otros.

3.3.8 Recepción de aplicaciones

El área de selección de recursos humanos hará la respectiva recepción de las hojas de vida, la persona encarga debe de clasificar las respectivas hojas de vida, ya sean físicas o digitales.

3.3.9 Revisión de hojas de vida

Se procede a iniciar con las lecturas de los curriculum vitae, identificando quien se ajusta más al perfil, de esta forma reducir costos y pérdida de tiempo. Se recomienda tomar en cuenta los aspectos funcionales (experiencia). Es necesario dividir las hojas de vida acorde cumplan o no con los requisitos, de esta forma será más fácil seleccionar a los candidatos más idóneos.

Después de seleccionar a los candidatos más idóneos se realiza el proceso de convocatoria, este se realiza mediante una llamada telefónica o mail, la persona encargada debe registrar el día, fecha y hora de realización de la llamada y en el caso de no poder contactar al candidato, también debe registrar el nombre de la persona que recibe el mensaje.

3.3.10 Entrevistas

Se procede a realizar una entrevista personal o vía skype para saber si el perfil del postulante se adecúa a las necesidades del perfil requerido. Es importante tomar varios aspectos antes de realizar la entrevista; el candidato debe sentirse cómodo para poder contestar las preguntas, el entrevistador no debe dejarse llevar por la primera impresión o por comentarios que le hayan hecho llegar sobre el candidato, el entrevistador debe mostrar interés sobre los temas que se tratarán aclarándole al candidato

que todo se manejará de manera confidencial. Para que no se pierda el rumbo de la entrevista, es necesario que el entrevistador maneje una guía para la entrevista.

GUÍA PARA LA ENTREVISTA	
Fecha: Nombre: Cargo: Edad:	
Temas a tratar	
Formación (estudios):	Comentario:
Historia laboral:	Comentario:
Experiencia:	Comentario:
Motivación al cambio	Comentario:
Remuneración actual:	Comentario
Características personales:	Comentario:
Actitud del entrevistado:	Comentario:
Entrevistó: Hora de inicio: Hora de finalización:	

Elaborado por: Fernanda Tejada

Fuente: (Alles M. A., Selección por competencias, 2010)

Para que la entrevista resulte más efectiva, se harán preguntas acorde al perfil por competencias, de esta forma se garantiza la adecuada selección del personal.

Iniciativa

¿Qué hace para solucionar un problema?

Cuando se establecen nuevas metas por alcanzar. ¿Actúa usted de forma diferente a sus compañeros para alcanzar dichas metas?

¿Establece usted algún tipo de plazos para alcanzar los objetivos?

En un ejemplo. ¿De qué forma busca nuevas oportunidades, cuando se presentan nuevos retos profesionales?

Orientación al logro

¿Quién administra y fija los procesos que usted utiliza para alcanzar los resultados?

¿Cómo actúa usted para alcanzar los resultados esperados?

En el caso de que su jefe, establezca nuevas metas que usted no cree convenientes. ¿Qué hizo?

En su opinión. ¿Cómo mantendría un alto nivel del rendimiento, para lograr los resultados esperados?

Orientación al Servicio al cliente

¿Cómo es el trato hacia los clientes con quien usted más se relaciona?

Cuando se presenta algún tipo de inconveniente con sus clientes y este ya no quiere ser parte de la empresa. ¿Cómo lo ha resuelto?

Cuando no llegan a cubrir las necesidades del cliente. ¿Qué métodos aplican para solucionarlo?. ¿De qué forma llegan a conocer más a sus clientes para evitar este problema?

Como usted sabe, en ocasiones las empresas se encuentran con clientes conflictivos. ¿Cómo llevan a cabo las soluciones de estos conflictos?

Trabajo en equipo

¿En que situaciones usted colabora con sus compañeros de trabajo?

Si se presenta individualismo en su equipo de trabajo. ¿Cómo lo soluciona? ¿Se ha tenido que basar en su propia experiencia?

En su opinión. Cuando un miembro de su equipo no está de acuerdo con sus ideas. ¿Se da tiempo en escuchar nuevas propuestas?

En su opinión. Si en una organización el equipo de trabajo ejecutó bien su tarea e implementaron nuevas ideas, cree usted se les debe otorgar algún tipo de reconocimiento? Si su respuesta es afirmativa, ¿Qué tipo de reconocimiento aplicaría?

Liderazgo

En su opinión, cuando en un grupo no se comparten las mismas opiniones. ¿De qué forma actuaría usted para poder integrarlos y evitar conflictos?

Deme un ejemplo de cómo motivar al personal, cuando este no está feliz en su puesto de trabajo.

Si usted plantea una buena idea para mejorar los resultados que busca la organización, pero no es tomada en cuenta. ¿De qué manera defiende su idea, sin llegar a un conflicto?

En el caso de que usted deba fijar los objetivos. ¿Usted toma en cuenta las opiniones vertidas por sus compañeros de trabajo o las ignoraría?

Comunicación

En el caso de encontrarse en una reunión con su equipo de trabajo. ¿Cómo expresaría todas sus ideas, para que estas sean claramente entendibles?

Si en una reunión, usted no logra entender ciertos temas. ¿Optaría por preguntar en ese momento o al finalizar la reunión?

Si en una reunión, usted no está de acuerdo con los temas planteados. ¿De qué forma expresa sus puntos de vista?

¿Cree usted que tiene la capacidad de comunicarse de forma escrita y de forma oral?

Compromiso

¿Está usted de acuerdo la forma de llevar los objetivos que se plantearon en su actual empresa?

¿Cómo lograría superar los obstáculos que se presentan e impiden llegar a los objetivos?

¿Usted ha aportado con la implementación de algún objetivo?

¿Cómo actuaría usted frente a un compañero de la misma empresa, al ver que no está de acuerdo con los objetivos planteados?

Organización y planificación

Deme un ejemplo de un proyecto. ¿Cómo planificaría el plazo y los recursos requeridos?

¿Usted ha sido responsable de algún proyecto? ¿Pudo determinar las prioridades de su tarea?

Si se le asigna un proyecto dentro de su área de trabajo, pero necesita hacer un viaje de una semana para concluir con la negociación. ¿Cómo se organizaría para que dicha tarea no se vea afectada en su ausencia?

¿Ha tenido que sacar adelante un proyecto, en donde los planes establecidos no se cumplieron?

Pensamiento analítico

¿Cuáles son los motivos por los cuales desea cambiar de trabajo?

En un ejemplo relate como resolvería un problema profesional.

Indíqueme las causas y efectos del mismo

En un ejemplo relate como resolvería un problema personal.

Indíqueme las causas y efectos del mismo

Si se genera un conflicto con sus compañeros. ¿Puede usted identificar la raíz de este conflicto?

Solución de conflictos

¿Tiene alguna experiencia en que haya tenido que resolver un problema dentro de su empresa?

¿Cree usted que para evitar conflictos a futuro es necesario implementar acciones preventivas?

Si se presenta una discrepancia con su actual jefe, dígame paso a paso como idearía la solución.

Si se le presenta la oportunidad de interferir para solucionar un conflicto en su organización; sus ideas son claras y pertinentes, pero no son tomadas en cuenta. ¿Cuál es su opinión al respecto?

Negociación

¿Qué pasos plantearía para llevar a cabo una negociación exitosa?

En caso de no llegar a los mejores acuerdos en una negociación

¿Cómo manejaría una negociación, si esta se llega a tornar conflictiva?

La negociación nos indica que debemos enfocarnos en el problema y no en la persona. ¿Cómo haría usted para no mezclar estos dos factores?

Pensamiento estratégico (GG)

En su opinión. ¿De qué manera identifica las debilidades que se presentan en su área de trabajo?

¿Qué medios utiliza para detectar nuevas oportunidades de negocio?

Si se presenta la oportunidad de reemplazar un negocio. ¿De qué manera lo hace? ¿Qué índices toma en cuenta para reemplazarlo?

En un ejemplo, dígame paso a paso como realizaría una alianza con sus clientes.

Dirección de personas

¿Ha tenido usted experiencia de mentoring?

¿Cree usted que tiene la capacidad de consolidar a un grupo de trabajo con discrepancias? ¿Cómo lo haría?

En su opinión. ¿Cómo alentaría a su equipo de trabajo para que realicen sus actividades con responsabilidad?

En su opinión. ¿Cómo actuaría si un miembro de su equipo de trabajo empieza actuar de forma inadecuada, es decir, toma atribuciones que no le corresponden?

Trabajo bajo presión

¿Cree usted que tiene habilidad para trabajar bajo presión, aunque se presenten desacuerdos con su jefe?

¿Ha tenido una fuerte tensión laboral o personal que le haya impedido ejercer un buen desempeño?

En el caso de presentarse conflictos con su jefe debido a la gran cantidad de trabajo que le otorga. ¿Cómo lo resuelve?


Si le asignan un trabajo que requiere de excelentes resultados y para un tiempo determinado. ¿Cómo se organiza para cumplir con el plazo establecido?


Análisis de comportamientos


Es importante evaluar como fue el comportamiento de cada postulante, acorde a las respuestas que obtuvimos. El comportamiento observado se relaciona con la competencia a la que pertenece. El entrevistador acorde a las respuestas, analiza el grado requerido que debe colocar a cada una.


3.3.11 Evaluaciones

Las evaluaciones que se realizarán no son de carácter decisivo, proporcionará una información adicional antes de hacer la elección final. Por este motivo se mantiene las evaluaciones que actualmente aplica Recover.

 =

 =

 =

 =

TOTAL= _____

ESTILO PREDOMINANTE
ESTILO DE APOYO
ESTILO OCASIONAL
ESTILO CASI AUSENTE

Todos tenemos una combinación diferente de estilos de aprendizaje igualmente válidos y efectivos. Esta combinación es dinámica y varía de acuerdo al tipo de trabajo o función que desempeñamos. Existen cuatro estilos de aprendizaje básicos cada uno de ellos tiene características propias y específicas:

Circulo

fuerza	Persona y grupos
funciona para	Integrar y armonizar
objetivos	Involucrarse en cosas importantes y brindar armonía
pregunta favorita	¿Porque?

Cuadro

fuerza	Crear conceptos y modelos
funciona para	Pensar sobre las cosas
objetivos	Reconocimiento intelectual
pregunta favorita	¿Qué?

Triangulo

fuerza	Aplicación práctica de las ideas y conceptos
funciona para	Ensayando y probando la experiencia
objetivos	Brindar acción a las ideas
pregunta favorita	¿Cómo funciona esto?

Estrella

fuerza	Ideas e innovación
funciona para	Explorar posibilidades
objetivos	Brindar su visión del presente en la línea del lograr seguridad futura.
pregunta favorita	¿Qué tal si?

Las siguientes preguntas están diseñadas para detectar preferencias referentes a su estilo de aprendizaje. Al aprender ¿Cuál opción escribiría mejor? Usando 4, 3, 2,1, coloque 4 en la opción que mejor lo describa y así de forma descendente.

1. Soy excelente cuando:

Tomo decisiones realistas _____ Llego a conclusiones precisas _____
Descubro relaciones ocultas _____
Entiendo los sentimientos de las personas _____

2. Es más importantes que un ambiente de aprendizaje:

Sea dinámico _____ Te haga pensar _____ Sea colaborativo _____
Este orientado hacia la tarea _____

3. Aprendo mejor al:

Experimentar y manipular _____ Escuchar y compartir _____
Incluir y explorar _____ Reflexionar y pensar _____

4. La gente me identifica como una persona:

Productiva _____ Creativa _____ Sensible _____
Lógica _____

5. Una de mis fortalezas:

Mi experiencia al planear _____ Mi entusiasmo _____ Mi practicidad _____
Mi capacidad de escuchar _____

6. Al aprender, disfruto:

Explorar posibilidades ocultas _____ Organizar ideas _____
Crear relaciones propias _____ Producir resultados _____

7. Me esfuerzo por lograr:

Concepto _____ Precisión _____ Eficiencia
_____ Aventura _____

8. Generalmente soy:

Creativo _____ Preciso _____ Decisivo
_____ Intuitivo _____

9. Tiendo a ser:

Muy impulsivo _____ Muy sensible _____ Muy ansioso
por concluir _____ Muy crítico _____

10. Generalmente soy:

Cooperativo _____ Ordenado _____ Directo _____ Libre

11. Los ambientes de aprendizaje deben empatizar:

Sentido común _____ Organizar ideas _____ Crear relaciones
propias _____ Producir resultados _____

12. Estoy más cómodo con la gente que es:

Solitaria _____ Innovador _____ Productiva _____ Racional

13. Particularmente tengo fricciones con personas que son:

Rígidas _____ Desorganizadas _____ Indecisas _____ Agresivas

14 Generalmente:

Soy estudioso ____ Estoy orientado hacia la gente ____
Tengo los pies en la tierra ____ Innovador ____

15. Preferiría:

Hacer del mundo ____ Adquirir conocimientos ____ Resolver
problemas ____ Crear nuevas ____

3.3.12 Formación de candidaturas

Es importante realizar una comparación de candidatos acorde a los requisitos que se establecieron en el perfil por competencias, de esta forma se facilita el proceso para elegir al candidato más idóneo. Recursos Humanos presenta la información a quien solicitó la búsqueda, quién esta a su vez hace la elección final.

Perfil	Candidato A	Candidato B	Candidato C
Educación			
Idiomas			
Experiencia			
Aspectos personales			
Competencias			
Aspectos económicos			

Elaborado por: Fernanda Tejada

Una vez obtenida toda la información, se puede verificar que los candidatos tienen pros y contras, esto hará más fácil la elección final.

Cuando se aplica la entrevista, no solo se observa la manera de contestar del candidato, también sus gestos y hasta su educación, su forma de expresarse verbalmente hasta su limpieza. Estos también son factores que se dará a conocer a la persona que realice la elección final.

Si las características se ajustan a lo que Recover S.A está buscando, se elige al candidato.

Mediante el cuadro de resumen de candidatos, indicado anteriormente, se incluirá la información más significativa, de esta forma la elección será menos compleja y se tendrá mayor claridad para la decisión final

3.3.13 Trámites de admisión

Antes de la incorporación del candidato, se procederá a realizar exámenes médicos, pedidos de antecedentes, de esta forma se determina que el candidato califique para los requerimientos que solicita Recover.

3.3.14 Informes sobre finalistas

Los informes se presentarán por orden de preferencia, es decir, las hojas de vida que cumplen con los requisitos se las ordenará en primer lugar, las hojas de vida que cumplen con un 50% de los requisitos se las ordenará en segundo lugar y las hojas de vida que no cumplan con los requisitos irán en un tercer lugar.

3.3.15 Presentación de finalistas

La elección final la realizará la persona quien solicitó la búsqueda del nuevo postulante. Es importante dar a conocer a los finalistas que se realizará las llamadas respectivas para conocer las referencias laborales.

3.3.16 Negociación de la oferta de empleo

Después de elegir al postulante que cumplió con todos los requisitos, se da inicio a la negociación. La negociación se lleva a cabo por el jefe directo del puesto.

Es importante empezar con un buen acercamiento. El postulante da a conocer lo que quisiera obtener y el entrevistador da a conocer distintas opciones.

Las opciones permiten limar cualquier diferencia que se presente a medida avanza la negociación, es necesario explorar las diferentes variantes o alternativas que se presenten.

Finalmente se llega a la propuesta, se toma la decisión final para saber si se estableció o no un acuerdo.

3.4 DEFINICIÓN ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO

El Análisis de puestos de trabajo estudia y determina todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. Por medio del análisis se valoran los puestos posteriormente y se clasifican para efectos de comparación. Es la revisión comparativa de las exigencias que imponen esas tareas o responsabilidades, es decir, cuales son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto, cuáles son las responsabilidades que el puesto le impone y en qué condiciones debe desempeñarse. (Chiavenato, Administración de los Recursos Humanos, 2011)

Situaciones donde se necesita análisis de puesto
<ul style="list-style-type: none">• Los empleados se quejan de que no saben qué tareas específicas se les requiere cumplir; con frecuencia se producen conflictos y malentendidos.
<ul style="list-style-type: none">• La competencia y la autoridad de los supervisores se superponen, lo que provoca duplicación de esfuerzos y conflictos ocasionales.
<ul style="list-style-type: none">• La contratación y selección son ineficaces; se asigna a empleados tareas para las cuales no tienen las condiciones necesarias.
<ul style="list-style-type: none">• La mano de obra no está adecuadamente capacitada.
<ul style="list-style-type: none">• La productividad general de la organización no resulta aceptable para la administración.
<ul style="list-style-type: none">• La corriente de trabajo no es uniforme; padece de retrasos y es incompleta.

Elaborado por: Fernanda Tejada

Fuente: rr_hhweb.com

Datos que se reúnen en el análisis de puestos
<ul style="list-style-type: none">• Actividades del trabajo
<ul style="list-style-type: none">• Actividades y procesos del trabajo.
<ul style="list-style-type: none">• Registros de las actividades
<ul style="list-style-type: none">• Procedimientos utilizados.
<ul style="list-style-type: none">• Responsabilidad personal
<ul style="list-style-type: none">• Actividades orientadas al trabajador
<ul style="list-style-type: none">• Comportamiento humano, como acciones físicas
<ul style="list-style-type: none">• Movimientos elementales para el análisis de métodos.
<ul style="list-style-type: none">• Maquinas, herramientas, equipo y ayudas que se utilizan para el trabajo

Datos que se reúnen en el análisis de puestos
<ul style="list-style-type: none">• Tangibles e intangibles relacionados con el puesto
<ul style="list-style-type: none">• Conocimientos con los que se debe tratar o aplicar.
<ul style="list-style-type: none">• Habilidades requeridas
<ul style="list-style-type: none">• Desempeño del trabajo
<ul style="list-style-type: none">• Medición del trabajo, como el tiempo necesario para una tarea.
<ul style="list-style-type: none">• Programa de trabajo. Incentivos
<ul style="list-style-type: none">• Requerimientos personales para el puesto
<ul style="list-style-type: none">• Identidad del puesto dentro de la estructura de la organización

Elaborado por: Fernanda Tejada
Fuente: rr_hhweb.com

3.5 EVALUACIÓN DEL ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA EN RELACIÓN A LOS PERFILES DE PUESTOS.

Recover actualmente carece de un perfil de puestos establecidos para solicitar la búsqueda de nuevos postulantes. Cuando necesitan cubrir un cargo, la búsqueda la realizan por recomendaciones del personal. Se pudo observar que este método ha servido para cargos de jefaturas, pero no garantiza que se desarrolle todas las competencias necesarias. En cuanto a los operarios se observó que se necesita establecer el perfil de puestos, debido a una constante rotación de personal en esta área. De igual forma en las diferentes áreas de la empresa se observó que el personal no trabaja al 100% y sus competencias se encuentran nulas.

La empresa no evalúa el tipo de competencias que tiene cada postulante, por lo que es complicado saber si este realizará un buen desempeño en su cargo. En algunas ocasiones se ha contratado candidatos por la necesidad de cubrir con el puesto vacante y para no perder tiempo y no retrasar las actividades que realiza la empresa.

El departamento de recursos humanos no aplica el uso de perfiles de puestos y desde ahí se pudo analizar el error al seleccionar personal.

También la falta de la elaboración de perfiles de puestos ha hecho que muchas personas ingresen a la empresa con inseguridad, debido al no saber si realizarán un buen trabajo y esto de una u otra forma afecta su rendimiento. Caso contrario pasaría si ellos supieran para que competencias son aptos.

3.6 ETAPAS PARA REALIZAR UN PERFIL DE PUESTOS Y BENEFICIOS DE UN PERFIL DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

Primero se debe recolectar información sobre el perfil de puestos, para que este sea llenado acorde al puesto vacante solicitado.

Señalar cuales son las competencias más importantes, acorde a estas competencias se realiza las respectivas preguntas para la entrevista de selección por competencias.

Los beneficios de una selección por competencias, es que Recover puede elaborarla acorde a sus necesidades, para esto es importante que especifique las competencias que se relacionan directamente con el puesto de trabajo.

Al cliente interno, o persona que solicitó la búsqueda de un nuevo vacante, se le dará a conocer los resultados de la búsqueda, si el primer perfil no le satisface, es necesario obtener un segundo perfil.

4. METODOLOGIA DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

4.1 MEJORES PRÁCTICAS EN METODOLOGÍA PARA EL RECLUTAMIENTO, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PERSONAL

4.1.1 Fuentes de reclutamiento

Promoción Interna	
Ventajas	Desventajas
Reducción de tiempo	Pérdida de tiempo si no existe un candidato interno
Motivación de los empleados	Empleados sienten que no confían en ellos si no salen escogidos
Conocer el talento de los empleados	

Información verbal o de boca en boca	
Ventajas	Desventajas
Se realiza de una manera rápida	Se genera favoritismo

Anuncios	
Ventajas	Desventajas
De fácil acceso	Carece de profundidad en la búsqueda
El anuncio llega a una gran cantidad de personas	Los recomendados pueden hacer uso de sus influencias internas

Agencias de empleo y otras consultoras	
Ventajas	Desventajas
Tiempo de Recursos Humanos aprovechado en otras actividades	Precio elevado
Confidencialidad de la empresa contratante	Tiempos de búsqueda
Garantía de reposición de candidatos dentro de tres meses	
Objetividad	
Tienen acceso a bases de datos confiables.	

Bases de datos de la propia organización	
Ventajas	Desventajas
El costo es bajo	Mal manejo
Disminución de pérdida de tiempo	

Sitio laboral en internet	
Ventajas	Desventajas
Son de bajo costo	Existen personas que no tienen acceso a internet.
El anuncio llega a una gran cantidad de personas	
Los candidatos se muestran interesados en la empresa	

Visitas, llamadas telefónicas y cartas espontáneas	
Ventajas	Desventajas
Bajo costo	Pérdida de tiempo al realizar visitas
La empresa se lleva una buena imagen al ver su importancia por un buen reclutamiento	Se requieren muchas llamadas para llegar a muy pocos candidatos potenciales

Reclutamiento universitario	
Ventajas	Desventajas
Oportunidad de escoger a los mejores estudiantes.	Los estudiantes carecen de experiencia
	Requiere de mucho tiempo

Ferias de empleo	
Ventajas	Desventajas
Rapidez para cubrir vacantes	Son costosas
Se relaciona con varias personas	Requieren de mucho tiempo

Agencias de empleo	
Ventajas	Desventajas
Se cubre rápidamente el cargo.	Se puede enviar a candidatos no aptos para el cargo.
Se conoce a muchos aspirantes.	Aplica para posiciones operativas
	La gente no viene referenciada

Radio y televisión	
Ventajas	Desventajas
Es de fácil acceso para todas las personas.	Tiene un costo elevado.
Se cubre rápidamente el cargo	Aplica solo para búsquedas masivas de nivel operativo

Consultoras especializadas	
Ventajas	Desventajas
Se cubre el cargo con personas aptas.	Tiene un costo elevado
Facilita la búsqueda	

4.2 METODOLOGÍAS DE EVALUACIÓN

4.2.1 Pruebas Técnicas

Mediante estas pruebas se conoce las habilidades y conocimientos de los aspirantes, estas pruebas se basan en realizar preguntas específicas, no buscan obtener opiniones de los entrevistados, buscan evaluar sus conocimientos. Por ese motivo, se deben limitar a contestar lo que se les pregunta.

Estas pruebas a su vez nos permiten saber el conocimiento real del candidato, es decir, lograremos saber el desempeño en el área que se está buscando como el call center o conocimientos informáticos

4.2.2 Pruebas Psicométricas

El objetivo de este tipo de pruebas, es conocer las habilidades cognitivas de los aspirantes. Mediante estas pruebas se forma la capacidad intelectual, uno de los test que más se utiliza es el de inteligencia. De igual forma se lo aplica para saber el nivel de percepción del candidato, concentración, habilidades numéricas, espaciales.

A continuación se puede observar un ejemplo de este tipo de pruebas.

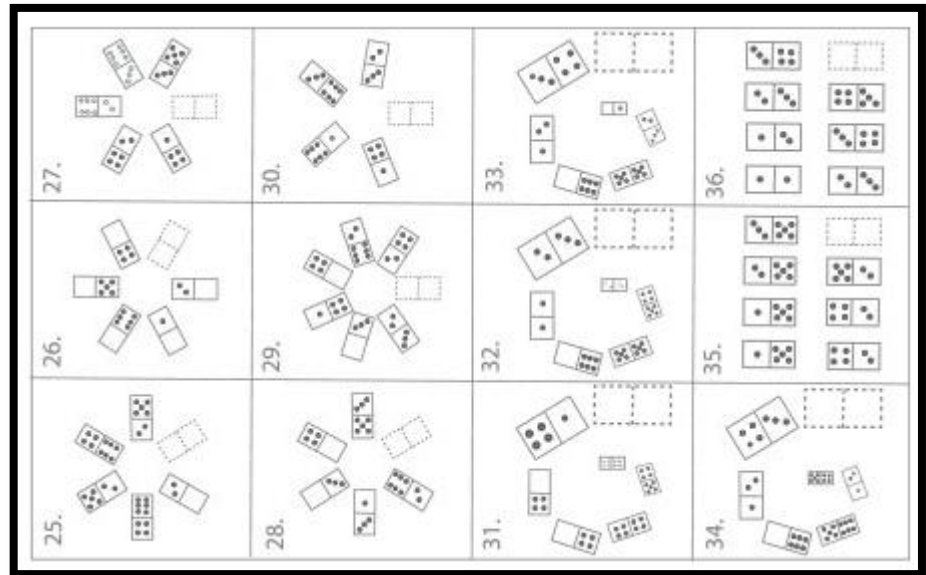
1. A 2 por 5 centavos ¿Cuántos lápices pueden comprarse con 50 centavos?	R= 20
2. ¿Cuántas horas tardará un móvil en recorrer 660 kilómetros a la velocidad de 60 kilómetros por hora?	R=11 horas
3. Si un hombre gana \$20 diarios y gasta \$14¿Cuántos días tardará en ahorrar \$300?	R= 50 días
4. Si dos pasteles cuestan \$0.60 ¿Cuántos centavos cuesta la sexta parte del pastel?	R= \$0.05
5. ¿Cuántas veces más es $2 \times 3 \times 4 \times 6$, que 3×4 ?	R= 12 veces más
6. ¿Cuánto es el 16% de \$120?	R= \$19.20

7. El cuatro por ciento de \$1000 es igual al ocho por ciento de qué cantidad?	R= \$500
8. La capacidad de un refrigerador rectangular es de 48 metro cúbicos. Si tiene seis metros de largo por cuatro de ancho. ¿Cuál es su altura?	R= 2 metros
9. Si 7 hombres hacen un pozo de 40 metros en 2 días ¿Cuántos hombres se necesitan para hacerlo en medio día?	R= 28 hombres
10. A tiene \$180, B tiene $\frac{2}{3}$ de lo que tiene A y C $\frac{1}{2}$ de lo que tiene B ¿Cuánto tienen todos juntos?	R= 36011 si un hombre corre 100 metros en 10 segundos, ¿Cuántos metros recorrerá como promedio en $\frac{1}{5}$ de segundo? R= 2 metros

Elaborado por: Fernanda Tejada
Fuente: Foros Ecuador

También se utilizan otro tipo de modelo de pruebas psicométricas

como:



Elaborado por: Fernanda Tejada
Fuente: Revista universo laboral

Cabe recalcar que a pesar de que el candidato tenga buenas respuestas en este tipo de pruebas, no será elegido si no cumple el perfil de puestos que se busca.

4.2.3 Assessment Center

Estas pruebas permiten conocer las habilidades de los aspirantes en situaciones específicas y de esta forma observar cómo será el desempeño a futuro del aspirante. Es necesario que los directivos más cercanos al cargo que se busca cubrir estén presentes para poder evaluar el rendimiento de los aspirantes.

No existen assessment center similares debido a que cada organización lo elabora acorde a las necesidades y actividades que esta realiza. Los assessment center más utilizados son las discusiones en grupo, ejercicios de análisis. En el grupo debe constar entre 6 a 12 candidatos con un evaluador por cada 4 participantes y el tiempo.

Entre las evaluaciones que se utilizan en este modelo de pruebas son:

Pruebas situacionales son aquellas en las que se pone al postulante una situación específica relacionada al puesto de trabajo

Las pruebas con intervención de líneas de mando, son aquellas en las que están presentes los directivos del áreas involucrada para participar de la evaluación
--

Las pruebas basadas en habilidades específicas, hacen hincapié en las competencias conductuales que se consideran críticas para el puesto.

Role playing: el candidato deberá asumir un rol dentro de una determinada situación que plantea el moderador. Se les da una guía o consignas a seguir.

Ejercicios escritos: Puede plantarse la redacción de un informe a partir de datos como si fuera un “caso” o alguna técnica de evaluación proyectiva o psicométrica. Por lo general estas actividades son individuales.

Elaborado por: Fernanda Tejada
Fuente: Los recursos humanos

4.3 IMPACTO SOBRE LA APLICACIÓN DE LA NUEVA PROPUESTA APLICADA A RECOVER S.A

Con esta nueva propuesta Recover debe hacer ciertos cambios, el impacto genera inversión de tiempo y mejora en la selección de candidatos.

En el momento que se solicite un nuevo vacante, se debe de llenar el perfil por competencias, tomará un promedio de 5 a 10 minutos en llenarlo.

Al realizar las convocatorias, el tiempo invertido dependerá del método que apliquen para la búsqueda.

Las entrevistas por competencias tendrán una duración de un mínimo de 45 minutos, actualmente estas entrevistas no se basan en competencias. Con la propuesta establecida podrán realizar las preguntas en base a las competencias que haya solicitado la persona encargada de llenar el perfil por competencias.

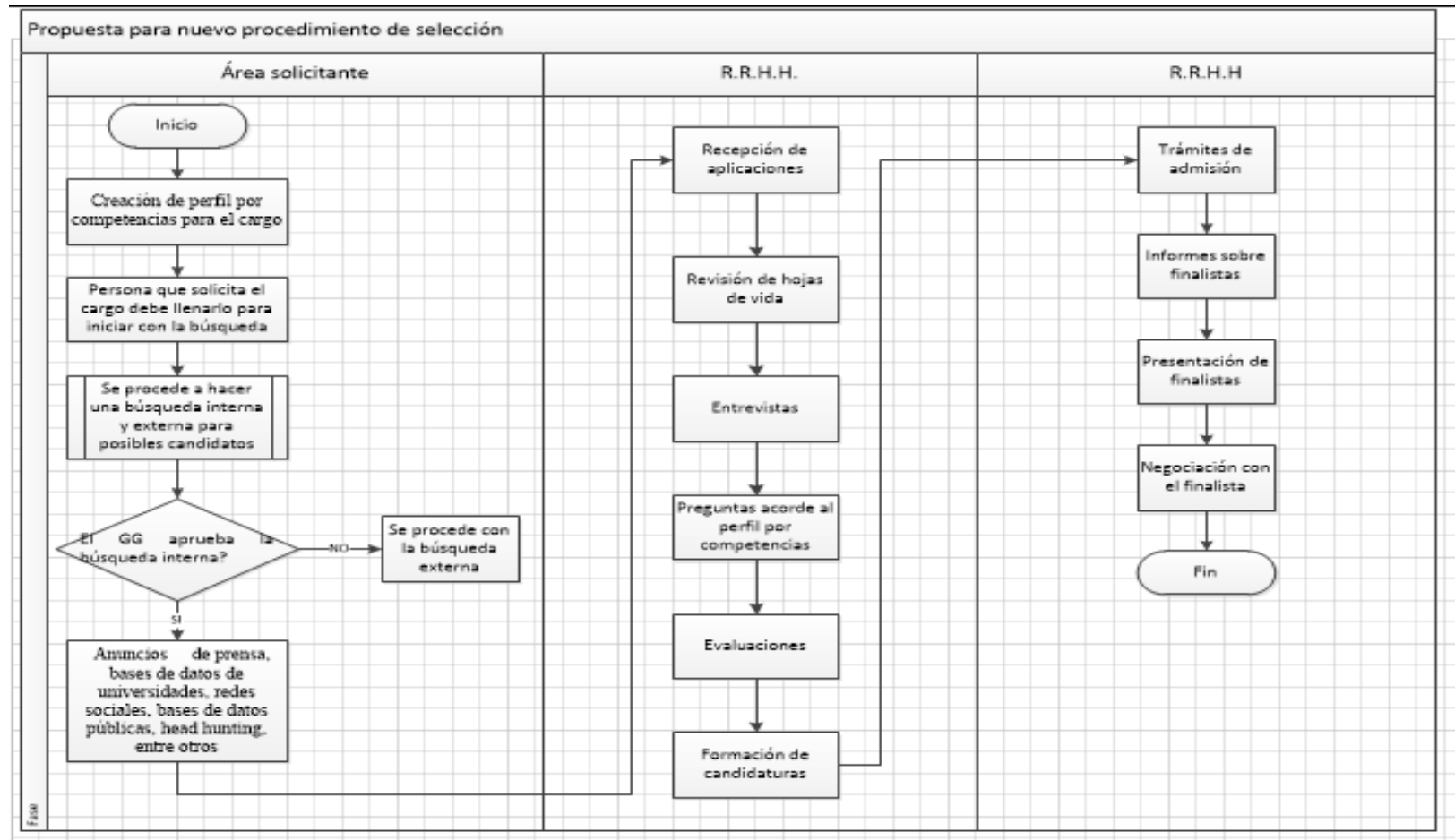
Para que la entrevista sea exitosa, se debe realizar profesionalmente, para esto los entrevistadores requerirán de capacitación.

En base a todo lo detallado anteriormente, el proceso de selección será más formal. Permitiendo que las personas desarrollen sus habilidades y que el rendimiento de su trabajo sea satisfactorio tanto para el empleado como para la empresa.

Recover tendrá resultados positivos, debido a que la propuesta se aplica para todos los rangos de la empresa y sin ningún tipo de discriminación.

Se espera que la propuesta se aplique en este año y que la ejecuten de acuerdo a lo planteado, brindándoles mejores resultados en la selección del personal.

4.4 DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN MÁS IDÓNEO PARA LA EMPRESA



Elaborado por: Fernanda Tejada

Fuente: (Alles M. A., Selección por competencias, 2010)

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

La aplicación de esta nueva propuesta mejorará el rendimiento del personal de Recover, la búsqueda en base a competencias permitirá que la selección de candidatos sea más eficiente, ya no se harán contrataciones solo por llenar un vacante, esto a lo largo del tiempo solo trae complicaciones para la empresa, creando una rotación del personal constante.

En muchas ocasiones los postulantes no conocen sus habilidades y para qué son capaces, esta propuesta hará una búsqueda que permitirá que ellos también sepan para que son aptos y que competencias son las que mejor desarrollan y cuales habría que mejorarlas.

Cuando el candidato sabe que fue contratado debido a que sus competencias son aptas para el cargo que va a ejercer, también desarrolla confianza en sí mismo porque sabe que el proceso de selección es formal y profesional. Al brindar confianza a quien son reclutados por Recover, el ambiente es menos tenso y el rendimiento de cada persona es mejor.

Actualmente al carecer de este tipo de reclutamiento se ha observado que algunos departamentos han tenido problemas en sus actividades, perjudicando a la empresa.

Esto se debe a que la búsqueda para el nuevo cargo no se realizó en base a las competencias, solo se cubrió el cargo con una vacante que no tiene las competencias que requiere ese puesto.

Con el plan propuesto se espera aplicar cambios significativos y nuevos aprendizajes para Recover. Esta empresa ha tenido un año de crecimiento muy significativo, por esta razón la mejora en sus procesos de selección es necesaria.

Se espera que Recover tomen en cuenta a detalle el estudio que se realizó y ponga en práctica esta propuesta. Debido a que cada vez es más el personal que trabaja ahí y por ende el rendimiento de cada empleado debe mejorar, muchas veces los candidatos son quienes se ponen obstáculos porque no saben para que son capaces y esto limita su nivel de rendimiento y crecimiento.

Esto se da en muchas ocasiones porque no están bien ubicados en su puesto de trabajo. Pero si desde un inicio se define que competencia es la que mejor desarrolla se evitan problemas para la empresa como para el candidato

Es importante trabajar en grupo para que las destrezas de cada uno se vayan desarrollando.

5.2 RECOMENDACIONES

Es importante que esta propuesta sea explicada con detalle a los directivos de Recover y a todas las personas que van a intervenir en el proceso. Es necesario incentivarlos para que hagan un mejor uso de esta propuesta.

Se debe tomar en cuenta el tiempo que se invertirá en la aplicación de esta propuesta, es necesario hacer un cronograma para que las entrevistas se realicen el día y la hora exacta. El proceso debe aplicarse acorde a la propuesta planteada para evitar que la selección de personal se vea afectada.

Al realizarse algún tipo de cambio en las competencias planteadas, se las debe dar a conocer con un tiempo anticipado. Para esto Recover debe de organizar a sus empleados y establecer que actividades van a realizar cada uno.

La idea de la propuesta mejorará muchos aspectos importantes que carece esta empresa. Pero cabe recalcar que Recover necesita capacitar a sus empleados, es necesario brindarles el apoyo que ellos requieren.

6. BIBLIOGRAFÍA

6.1 LIBROS

(Alles M. A., Diccionario de Preguntas Gestión por competencias , 2006)(s.f.).

Albuja Cruz, F., & Puente Garrido, M. (2005). Guía Práctica de Perfiles de Competencias para Cargos Tipo del Mercado Laboral Ecuatoriano. Quito: PUCE.

Alles, M. A. (2004). Desempeño por competencias Evaluación de 360 grados. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. A. (2004). Desempeño por competencias Evaluación de 360 grados. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. A. (2006). Diccionario de Preguntas Gestión por competencias . Buenos Aires: Granica.

Alles, M. A. (2007). Gestión por competencias. El diccionario. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. A. (2010). Selección por competencias. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. A. (2010). Selección por competencias. Buenos Aires: Granica.

Chiavenato, I. (2011). Administración de los Recursos Humanos. (S. Pilar Mascaró , Trad.) México D.F: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2011). Administración de los Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill.

Dobronich, V. J. (2011). Búsqueda y Selección de los Recursos Humanos. Florida: Valletta Ediciones.

Dubrin, A. (2008). Relaciones Humanas. Comportamiento humano en el trabajo. México: Pearson.

Farías Arispe, J. (2011). Dirección de capital humano. México: Trillas.

Farías Arispe, J. (2011). Dirección de Capital Humano. México: Trillas.

Farías Arispe, J. (2011). Dirección de Capital Humano. México: Trillas.

Firth, D. (2002). Lo fundamental y lo más efectivo acerca de la gestión de personal. Bogotá: McGraw Hill Interamericana.

Firth, D. (2002). *Lo fundamental y lo más efectivo acerca de la gestión de personal*. Bogotá: McGraw Hill.

Grados Espinosa, J. (1988). *Inducción, Reclutamiento y Selección*. México D.F: El Manual Moderno, S.A . de C.V.

Grados Espinosa, J. (2006). *aaaaaa*. Quito: mC.

Grados Espinosa, J. (2009). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. México: Trillas.

Lazzati, S. (1999). *El aporte Humano en la empresa*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.

Luna Noyola, Á. G. (2008). *Capital Humano Gestión por competencias laborales en la administración pública*. México : Trillas.

McGregor, D. (2007). *El lado humano de las empresas. Aplique la teoría "Y" para lograr un manejo eficiente de su equipo*. México: McGraw Hill Interamericana.

Mondy, W. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.

Musgrave, J., & Annis, M. (1997). *La dinámica de las relaciones personales en la empresa y los negocios*. Barcelona: Paídos Ibéric, S.A.

Rainer, M., & García Echeverría, S. (1997). *La dirección corporativa de los recursos humanos*. Madrid: Diaz de Santos.

Rodriguez Valencia, J. (2011). *Del Análisis de puestos al Diseño de puestos de Trabajo*. México: Trillas.

Ventura, B., & Delgado Gonzales, S. (2012). *Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid: Paraninfo.